

在米日系自動車企業の作業組織について

著者	公文 溥
雑誌名	社会労働研究
巻	37
号	1
ページ	94-49
発行年	1990-07
URL	http://hdl.handle.net/10114/00018549

価したものとして興味深い。島田晴雄著『ヒューマンウェアの経済学—アメリカのなかの日本企業』岩波書店，1988年10月，は自動車企業を含む日系企業の調査を行なっている。

(注2) UAWの少数派を支持する Mike Parker, Jane Slaughter の二人は，C社の経営を，“Management by Stress”とよび，生産標準の変更に対する労働組合のストライキ権の放棄や，人員配置の流動化，作業負担などについて批判的な記事を，*New York Times*, Dec., 4, 1988, に書いている。

(注3) *New York Tims*, Jan., 29, 1989 に紹介されている MIT グループの調査による。

の目からすればなお不十分なものがあるとはいえほぼ順調に機能しており、それには、企業内の雇用保障と地域水準よりもかなり高いビッグスリー並の賃金、そして、自動車製造への参加意識の形成、こうした諸要因が寄与していると評価できる。ただし、多能工の育成と仕事への参加、改善活動への参加は、相対的に高い作業密度とその管理に必ずしも馴染まない従業員を作り出すことが予想される。また、単純化された職務区分のジレンマ、すなわち、単一の生産職務＝同一賃金となるため、職務昇進の機会がなくなったこと、多能工化しても賃金は変わらないこと、こうした賃金制度上の問題に、いずれ対応せざるをえないであろう。当面は、リーダークラスへの昇進機会の創出によってその問題を解消できるとはいえ、いずれ企業側が直面せざるをえない問題である。その場合、柔軟な生産方式に適合的な職務区分を変更することは困難なので、賃金制度上の工夫を行なうことになるのではないかと考えられる。今後、企業が、雇用期間の長期化に備えた、労働者の側から見れば働き続けることの出来る企業であるような、賃金、教育訓練等を如何に制度化して行くか興味深い。

- (注1) P. ウィッキンス著、佐久間賢監訳『英国日産の挑戦―「カイゼン」への道のり』東洋経済新報社、1989年、(Peter Wickens, *The Road to Nissan: Flexibility, Quality, Teamwork*, Macmillan Publishers Ltd., London. 1987.)は、フレキシビリティ、品質管理、チームワーク、の三つを英国に移転可能な日本的経営の要素と述べている。我々が、在米日系自動車企業について検討した結果とほぼ同様の事実を指摘していて興味深い。作業範囲の拡大を可能にする職務区分の単純化の措置は、同社の米国工場が「その可能性を証明してくれた」(57項)と述べており、米国工場の経験が一つのモデルとなったことを示している。Robert L. Shook, *Honda: An American Success Story*, Prentice-Hall Press, 1988は、ホンダの成功の要因を経営の革新に求めている。概説書風ではあるが、米国において事例を通して日本的経営を評

の制度をオリジンとする修正日本的作業組織とでも呼ぶべきであろう。

最後に日本の制度をオリジンとする混合システムの機能についてみておこう。概していえば、チーム制度を軸とする作業組織はおおむね順調に機能しているといえる。しかし日本の工場を基準としてみるといまだに不十分というのが実情であろう。チームリーダーや複数のチームを統括するフォアマンの期待役割は日本におけるものと同じであり、各社は主としてこのクラスを日本に派遣して研修を行なった。職場の問題を職場内で解決するように積極的に取り組むこと、ミーティングの開催、改善活動の指導、新人従業員の作業指導等の課題をそれなりにこなしているが、チーム内の全ての作業をマスターしていないチームリーダーがいること、改善活動のレベルが不十分であることなどの問題を聴いた。職務交替は実施されており、多能工化も実現されている。しかしここでも、体系的な熟練の蓄積を可能にするような職務交替制度の実施やチームを越えるあるいはフォアマンの管理範囲を越える移動になると問題が出るという指摘もあった。

ここで、労務管理の成果を示す指標として欠勤率、離職率、苦情処理をみておこう。ただし、操業1年前後の三社についてはいまだに成果の評価が困難であるので、一定の操業経験を持つA、B、Cの三社についてのみ見ておくと、欠勤率は、A社2%弱、C社2%であり、離職率はA社1%、B社2%、C社6%で、いずれもかなり低くなっている。C社の離職率はやや高いが、立地州の労働移動の高さを考慮すれば、相対的に低い。米国の自動車工業の場合、欠勤率は9%、程度であるといわれているので、それに比較すれば日系企業はともにかなり低い（注3）。欠勤率、離職率は企業内部の労務管理の成果を示すとばかりはいえないにしても、日系企業の労務管理が良好な成果をあげていることにかわりない。また、本文中でも述べたように、C社の苦情処理件数は、大幅に減少し、期待通り職場において解決されており、企業外部に持ち出す件数が大幅に減少していた。従って、日系企業の労務管理は、現地管理者

ている。このように、現地企業はレイオフを前提としない労使関係を考えていることが確認できるのである。第二は、労働組合との関係についてである。米国自動車産業の労働組合は、職務規制、職場の作業ルールの規制に積極的に取り組んで来た組合であり、労使双方が職場の問題を最終的には企業外部の仲裁機関にその解決を委ねて来た。これに対し、日系自動車企業の場合、労働組合が組織化されても、労使関係上は日本的なものを移植しようとしている。すなわち、労使間の交渉ルートとして団体交渉ばかりでなく労使協議制を持っている。職場の問題は可能なかぎりインフォーマルな職場内の話し合いで解決するようにし、生産標準についても企業内の交渉で解決するようにしている。従って、労働組合が組織されても、可能なかぎり作業現場であるいは企業内で問題を処理する制度となっている。

以上見て来たように、人的管理に関わる項目についてみるかぎり、日系自動車企業六社は、経営管理層の構成、労働組合への対応では、明確な違いをみせていたが、製造にかかわりの深い人的管理項目は、共通して日本的なものを適用していた（注1）。そして、レイオフは前提とせず、労働組合が存在しても、労使間の話し合いを重視し、可能なかぎり企業内において問題を解決する労使関係となっていた。ただし、労働組合に対して、伝統的な職務規制、作業ルール規制に譲歩を要請する日本の管理は、必ずしもそれに馴染まない労働者をつくりだすので、労働組合が存在する場合には、組織内部に対立を持つことになる（注2）。

それ故、現地企業における人的資源の管理システムは、米国のものとは異なるが、さりとて日本のものと同じであるともいえない。いくつかの項目（職務区分、チーム制度など）では、積極的に日本方式を適用し、他の項目（賃金）では現地の制度に適応しながら、部分的に日本方式の適用を試みる、というように、個々の項目と、それらの組み合わせにおいて、総体として適用的であるが、形成されたシステムとしては、混合システムともいえるべきものが出来上がっている。そのシステムは、日本

の改善，こうした直接的に製造に関わる諸項目では，日本的な方式を積極的に適用しているのである。全従業員が共通に利用する食堂，同じく駐車場，ユニフォーム，従業員に職場や会社の情報を継続的に知らせ意見をくみあげるコミュニケーション制度などは，この仕事への参加意識を育てる枠組となるものである。

他方，賃金については制度と水準の両面において基本的に米国に適應している。従業員の処遇上最も重要な位置を占めるのは，賃金と昇進であろう。その賃金については制度と水準の両面で米国に適應している。基本給は職務給であり，水準は UAW 平均に近くなり，地域水準よりは相当高くなっていた。同様に，一般生産職務と保全との間には賃金格差を設けている。現場作業員についても人事考課を賃金決定に生かす日本的な制度を実施しているのは一社のみであり，それも基本給ではなく賞与の一部についてのみ適用していた。労働組合の組織化への対応は，これまでのところ単独進出か合併かで分かれている。合併企業二社と，現地企業自体は単独進出であるが，親会社が米国企業と資本提携関係にある一社の，合計三社には労働組合支部が組織されている。もちろんその組織形態は企業別ではなく産業別組合である。それ故，これら三社は労働組合に関して適應型である。

ここでさらに，補足的な説明を，雇用保障と労働組合について加えておこう。第一に，雇用保障から見ておこう。職務区分を単純化する理由について各社はややニュアンスの異なる回答を行なっているが，共通するところは，それによって，フレキシブルな生産システムに適合的な多能工の養成と人の配置を行なうことを可能にすることである。ところが，職務と雇用との関係を日本と同様に，一応は切り離す以上，直ちに，企業内において雇用を別に保障するかどうかの問題が発生する。本文でも触れたように，各社とも，レイオフによって市場の変動に伴う，作業量の変動に対処することはせず，可能なかぎり企業内における雇用を保障することを労働組合との協約や従業員ハンドブックの中において，述べ

在米日系自動車企業の作業組織について

日系自動車企業の人的資源管理における特徴は、従業員が仕事に参加する意識を持ち、仕事への自主性を引き出す管理システムを作り上げていることである。時としてそれは、自主性と無言の強制の共存意識からなるとはいえ、現場作業員が日常の仕事に対して単に与えられた作業を実行するばかりでなく、製品の品質と作業の効率について自ら考え、より良い仕事の仕方について考える管理方式は、日系企業にとって不可欠な適用項目であろう。日系自動車組立工場は、プレス、車体溶接、塗装、組立、の四つの工程を共通に持っている。車体の枠組となる部品を冷延鋼板から製造し（プレス）、それらを外部から購入した小物部品と共に溶接して車体を製造し（車体溶接）、三つの工程を通して車体を塗装し（塗装）、そして塗装の終了した車体を傷つけることなく、足回り部品、エンジンとその関連部品、内装部品などをつぎつぎに正確に組み付け、弛みのないようにネジを固定させる一連の作業を経過して（組立）、最終的には、数万点に及ぶ部品から構成される自動車が出来上がる。自動車製造は、この長くかつ多くの人手を要する工程のどこにおいても欠陥の許されない作業を、同時に効率良く遂行しなければならない。また設備機械の保全は、自動化・ロボット化が進めば進むほど、機械の構造を理解した高度な技能を要するようになる。それ故、高品質・高効率の自動車生産方式を現地においても実現するためには、従業員が与えられた仕事のみを遂行するのではなく、それを正確にかつ迅速に遂行すること、前後の工程に対して注意を怠らないこと、さらに別のシフトにたいしても気配りを怠らないような、仕事への参加を可能にする管理方式を現地においても作り上げることが必要であった。それは、米国に伝統的な、手作業と判断作業を分離し、作業員には与えられた作業の遂行を要求するという作業員管理方式とは決定的に異なるものである。日系企業は、職務区分の単純化、簡素化を前提とした、生産チーム制度、フォアマンとチームリーダーに生産管理・労務管理の権限を付与もしくは分与したうえで、チーム内における職務交替の実施と多能工化、作業方法

現場指導員が多いことが特色である。E社は、日本人派遣社員数では、A社とB社の中間に位置しており、経営上層も社長および2名の副社長を日本人で占め、副社長1名が米国人となっている。立ち上がり期であったので、トレーナーが派遣されているが、操業の安定と共に帰国の予定である。

合併企業についてみて行くと、C、F社ともに日米双方から社員を派遣しているが、工場管理に責任を持つ日本側が、より多くの社員を派遣している。C社の社長は日本人であり、米国G社の派遣社員は、主として課長、一部は係長の地位についている。日本人は、米国人の補佐役に徹し、ラインの責任者には米国人を据えている。F社はC社と同様、代表権ある取締役を米国企業と半数ずつ分け合っている。I社からの派遣社員は、取締役と次長に据えられており、日常業務上のラインに入っている次長が経営の実務に触れることになる。

次に、[III]において説明した、5の項目についてみて行こう。すなわち、職務区分、生産チーム制度では適用的であるが、賃金では適応的であり、労働組合では、対応が分かれていた。そして、労働組合の有無に関わらず、生産標準は経営主導で変更可能というのが、自動車六社の適用・適応状況である。ここで、職務区分、生産チーム制度、生産標準において適用的であることの意味は、本文でもふれたように、それらが、日本で開発されたハード・ソフトの技術を、現地工場において機能させるために、ぜひとも必要な製造に直接関わる項目であったことによると言えよう。労働組合への対応は、米国企業との距離によって異なっており、単独経営でしかも親会社が米国企業との資本提携関係のない場合は、ノン・ユニオンであった。米国の労働組合も変化しつつあるとはいえ、敵対的労使関係のもとで育ち、職務規制、作業ルール規制を行なって来た労働組合が、日本的生産方式の機能に障害となる、あるいは機能させるべく経営側が労働組合に対してエネルギーを費やすようになることを避けたものと言えよう。

ビッグスリーとの距離で分かれるという組み合わせの意味と機能について整理しておこう。

「進出の形態と経営管理層」に関して特徴的なことは、第一に、単独進出の場合はもちろんのこと米国企業との合併の場合も、工場管理は日本側が担当しており、日系企業の競争上の優位性を生かす管理責任体制を採用していることである。日本人経営者は、社長や副社長のような責任ある地位をしめている場合とコーディネイターあるいはアドバイザーとして、米国人についている場合、さらには現場指導を行なっている場合とその立場は分かれるが、いずれにしても工場管理上、実質的に重要な役割を果たしている。ただし、各社とも、米国人経営者を養成し、彼らがやがて日本人に変わる役割を果たすようになることを期待している。第二に、日本人経営者の実質的役割の大きさを前提としても、さらに親会社の進出理念に規定されて、所有形態と経営陣の構成および日本人の役割に企業別に異なる組み合わせが見られた。まず単独進出の、A, B, D, E, の四社についてみておくと、A社は、日系企業のなかで最大の日本人数を派遣しており、経営上層も1名の米国人副社長を除いて日本人で固めている。同社の経営方式を多数の日本人派遣社員で実現することを重視した経営方針を徹底してとっていることが特徴である。これに対して、B社は、親会社の対米進出に当たっての方針により、大胆な経営層の現地化を行なっている。社長および、副社長の多くを米国人に任せており、日本的経営に強い興味を持つ米国H社出身の経営者を社長とし、同氏が転出した後も同様に米国人を社長に据えている。もっとも、日本人派遣社員数は日系企業の中では極端に少ないが、6名から構成される取締役会のメンバーに入っている米国人は社長1名である。D社は、親会社の単独出資であるが、親会社の一定の株式を所有する米国H社に製品を納入している。ただし、H社から社員を受入れているわけではなく、取締役のうち2名の副社長を米国人枠としているが、H社とは無関係に雇用している。D社の日本人派遣社員数はA社に近く、特に

- (注 15) *Agreement between UAW and the Company H*. Volume 1, Article VII, Section 23. Special Procedures. UAW 本部および支部（米国 H 社組立工場）におけるインタビュー。
- (注 16) Irving Bluestone. “How quality-of-worklife projects work for the United Auto Workers”, *Monthly Labor Review*. July 1980, p. 40.
- (注 17) *Agreement between the Company C and the UAW*. Appendix “C”. Standardized work., also Section XXVIII. Standardized Work.
- (注 18) Ibid., Section XXVIII. Standardized Work には、標準作業の改訂交渉が規定されている。それによると、“Either party may call upon the UAW Regional Director and W. J. Usery for final resolution of the problem.” (p.47) と、企業内部で解決に至らない場合には、外部の仲裁機関ではないが、UAW 地域代表と NUMMI の顧問であるアサリー氏の間で話し合うことになっている。

IV. 結び

日系自動車組立企業が、多国籍企業としての競争上の優位性を発揮するためには、独自の技術（機械設備、工程設計、生産管理等）と共にそれを有効に機能させる管理方式を適用する必要があるが、日本的な管理方式は、米国の制度慣行と対立する側面がある。我々は、日本の自動車企業は何を如何に適用しているか、そして現地の経営環境のうち、何に如何に適応しているかを、明確にすることを課題として、実態調査を行ない、作業組織に焦点をあてて本稿を整理した。ここでは、重複を避けるために、[II] については、「進出の形態と経営管理層」、特に工場管理を行なう実質上の主体となる日本人派遣社員の役割にそくして整理し、[III] については、適用と適応の組み合わせ、すなわち、職務区分と生産チーム制度は適用的、賃金は適応的、そして労働組合への対応は米国

- (注 1) “International Labor Organization Case Study”, which was prepared cooperatively by the Company C, the United Auto workers and the U. S. Department of Labor for presentation to the 1986 International Labor Organization Conference.
- (注 2) *Agreement between UAW and the Company H*. September 17, 1987, —Volume I, Article VIII. Seniority and Related Matters.
- (注 3) Peter Unterweger. “A Union View on Job Classifications”. Statement of UAW at University of Notre Dame, Annual Union-Management Conference, June 12, 1987.
- (注 4) *Agreement between the Company C and the UAW*. July 1, 1988, Section III. Job Security.
- (注 5) C 社におけるインタビューによる。
- (注 6) 米国 G および H 社におけるインタビューによる。 Harry C. Katz. *Shifting Gears : Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*. The MIT Press, 1987. Eric Mann, *Taking on General Motors*, Institute of Industrial Relations, UCLA, 1987. Clair Brown and Michael Reich. “When Does Union-Management Cooperation work? —A Look at NUMMI and GM-Van-Nuys”, Institute of Industrial Relations, UC Berkeley. Prepared for the Conferene, “Can California Be Competitive and Caring?” UCLA, May 6, 1988. *Solidarity*. Vol. 28, No. 8, August, 1985.
- (注 7) *Agreement betwent the Company C and the UAW*. Section XIV. Team Concept.
- (注 8) F 社におけるインタビューによる。
- (注 9) *Ibid.* Section X. Problem Resolution Procedure.
- (注 10) *Ibid.* Section XVII. wage.
- (注 11) 『日本経済新聞』, 1989 年 7 月 28 日, 7 月 29 日, 『朝日新聞』, 1989 年 7 月 29 日。
- (注 12) C 社におけるインタビューによる。
- (注 13) 同上。
- (注 14) John Holusha. *New York Tims*. January 29, 1989. Lowell Turner. “Three Plants, Three Futures.” *Technology Review*, January 1989. p. 41.

社の場合、日本の同社工場よりもラインスピードを遅く設定しており、かつては70秒であったが、現在は68秒である。しかし、最近ラインを変更したばかりなので、標準時間にばらつきがあるので落ち着けば均等化したい、とのことであった。チームリーダーは標準時間の変更に加わっているが、実際に行なっているのはIEマンであり、アソシエイトの改善活動で変更するまではしていない。B社のタクトタイムは、トラックが1分48秒、自動車は2分12秒であり、工数の変更はIEマンが行なっているが、フォアマンも参加している。C社のタクトタイムは、現在62秒である。三年前に、60秒から54秒に短縮したこともあったが、早すぎるので現在の時間に再度修正したとのことである。D社は、現在、61.2秒に設定している。そしてこれは日本の親会社における同工場のマザー工場の57秒を下回る。E社は、生産を開始したばかりで、1シフト制であるが、現在、68秒に設定しており、当面の目標を、60秒においている。F社は、調査企業の中で最も新しく、しかも最終組立工数の約25%をロボット化しているので、当面操業を安定化させることが課題である。

以上のように、タクトタイムの変更を各日系自動車企業は追求しているのであるが、しかし、その方法は、A社のように、日本の工場よりも遅く設定したり、C社のように、いったんタクトタイムを上げたが、早すぎるので、現場の事情にあわせて、再度調整した例のように、やはり米国の事情に適応させながら生産性の向上を目指していると言える。なお、もちろん、タクトタイムの企業間・工場間差異は直ちに、生産性の差異を意味するものではない。生産車種が異なれば、部品点数・工数が異なるし、同じ作業スピードであっても、一人当たり作業量は異なり得るからである。今回は、生産性の日米工場間比較を行なうに足る調査はできなかったが、C社は、「日本の工場と比較して、85%から90%の水準の生産性を米国において実現している」と述べていた。

づく作業標準の変更は別として、QWL 活動では、作業速度や作業量の問題は扱わないことを述べたのである。

これに対して、フレキシブルな生産方法を特徴とする日系自動車企業の場合、本国における工場と同様に、生産標準も変更可能なものと考えている。ここで労働組合が存在しない場合は、従業員に生産標準の変更があっても雇用は維持されることを説明すればすむが、労働組合が組織されている場合、ことは簡単ではない。しかし、日系企業のうち労働組合のある C, D 社の場合、生産標準の変更は日本におけると同様に会社の専決事項とし、労働組合はそれに対してストライキができないことになっている。C 社はカイゼン活動による労働条件の改善と結合させることによって、生産標準の変更が可能になることを協約において述べている。即ち、「標準作業 (standardized work) はチームリーダーおよびグループリーダーによる時間分析によって変更される。カイゼンは目標達成のための必要時間を減少させるために行なわれる。——全雇用者は目標を達成するためにカイゼンを行なう。——全雇用者によるカイゼンあるいは作業の再割当の結果として、標準作業は管理者により承認されそして変更される。」(注 17)、以上のように述べており、改善活動を通して、標準作業の変更が可能になることを規定している。ここで標準作業には、要員、タクトタイム、モデルミックス、操業調整、道具、操業方法、操業の必要時間、等を含む (注 18)。D 社も、この問題では、労働組合の説得に多くの時間を費やしたという。つまり、労働組合側は、生産標準の変更はレイ・オフを伴なうと考えるので、経営側は会社の雇用保障の方針を繰り返し伝えて、説得したという。雇用保障は変更可能な生産標準の承認においても、不可欠な措置であった。かくして両社の労働組合ローカルは、生産標準の変更に関するストライキ権を放棄したが、勿論、組合はこの件に関して苦情を訴え、交渉を行なうことはできる。

ここで各社の最終組立工程におけるタクトタイムを見ておこう。A

うえで職場において、一定の影響力を持つ執行部批判派を含めた労働組合と経営側の交渉が今後展開されることになる。

D社にも UAW 支部が組織されており、C社と良く似た協約を締結している。しかし 1989 年 5 月に行なわれた委員長選挙において、経営側との協調路線をとる委員長が敗れ、執行部反対派の委員長候補が選出された。新しい委員長のもとで労使関係になんらかの変化があるのかどうか興味深い。

〔5〕 生産標準

日本企業は生産におけるフレキシビリティを重視する。そして生産標準 (production standards) も生産過程を構成する諸条件の変化にしたがって変更する。他方、米国の伝統的な自動車労使関係の下では、生産標準は微妙な問題である。すなわち、経営側は、経営権としてサイクルタイムの決定・変更権を持つが、労働組合は、経営側による一方的な生産標準の変更にはストライキを行なう権利を持つ(注 15)。もちろん、サイクルタイムの変更があっても、労働組合は直接的にストライキに訴えるわけではなく、まずは苦情を訴え、交渉にはいる。しかしともかく労働組合は生産標準の変更に対して、ストライキを行なう権利を持っている。生産、安全、健康等の標準については、苦情処理のルートで解決に至らない場合、社外機関による仲裁ではなく、ストライキに訴える権利を労働組合が持っているからである。このように、経営側はサイクルタイムを変更する権限を持ち、労働組合側はそれにたいして独自にストライキを行なう権利を持つ。したがって、米国自動車労使間では、生産標準は極めて厳しい交渉事項なのであり、實際上、経営側は作業速度と作業量を変更することは容易でない。そのため例えば、QWL を、工場において実行するに当って、UAW インターナショナルのブルーストン はローカルへのガイドラインにおいて、QWL の結果として、生産標準が早まることはありえない、と説明していた (注 16)。技術変化にもと

苦情処理手続（第 10 条）は、企業外部の調停者による仲裁を規定しているが、可能なかぎり、企業内部でしかも職場におけるリーダークラスと従業員とのインフォーマルな話し合いによって問題を解決することを規定している（注 12）。すなわち、苦情処理は四段階からなっているが、その第一段階は、「インフォーマルな話し合い—問題解決のためのチーム努力」となっており、労使双方が、従業員に対して、問題解決の手法を使ってグループ内部で問題の解決を試みるよう促すこと、そして従業員は、直属のチームリーダーとグループリーダーにまず問題について相談すること、となっている。この段階で問題が解決しないときに、第二、第三の企業内上位段階に持ち込まれ、最終的に外部の仲裁機関に持ち込まれることになっている。このように、職場の問題は、可能なかぎり、チームリーダーと従業員とのあるいはグループリーダーと従業員との話し合いで解決することを期待しているのである。そして実際、旧 G 社工場の閉鎖時点には 1,000 を越える未処理苦情があったにもかかわらず、現在は、年間 35 ないし 40 の苦情が寄せられるだけであり、工場再開後、累計約 200 の苦情があり、そのうち、5 が最終の第四段階まで行き、3 が仲裁中とのことである（注 13）。したがって、生産チーム内で可能なかぎり問題を処理する方法は、機能しているといえる。ところで、C 社の労使関係は現在第二期目に入っており、1988 年 7 月には新しい協約が発効した。労働協約改定に当たっての最大の論点は、配置転換であった。工場再開後三年を経過して、職場の変更を申し出る従業員が増加したことによるが、ここで労働組合側は、配転の基準として先任権を主張し、会社側は作業能力を重視したという。筆者が訪問した時点では、未処理の配置転換希望が多数存在した。そして、労働組合内部において、執行部批判派（「People's Caucus」）が、第二期労働組合の役員選挙において、職場のコーディネイターの一定数を獲得したとのことである（注 14）。しかしながら、労働組合は、労使関係の基本的な枠組については変更を申し出ていない。したがって、従来の制度を前提とした

C社は、旧米国G社の工場を利用する合弁企業の設立に基本的に合意した後に、UAWとの事前の交渉を行ない、1983年9月に、UAWとの間で「趣意書」(Letter of Intent)に署名するにいたった。「趣意書」は、来たるべき団体交渉へのお膳立をしたものであったが、その中で、「相互信頼」に基づく労使関係を確認した。そして、一方で、合弁企業は、旧G社従業員を優先的に雇用し、UAWをその交渉代表者として承認すること、さらに、従業員には、米国自動車産業労働者並の賃金・福利厚生費を支払うこと、他方で、UAWは、合弁企業が、旧G社時代の伝統的な作業ルールと職務区分に縛られることなく、日本的な作業方式を導入することを承認した。かくして、企業側は、労働組合に対して、基本的な理念として、「相互信頼」にもとづく労使関係を要請し、双方がそれを承認した。そのうえで、米国に伝統的な作業ルールと細分化された職務区分からの解放を、労使双方で承認し、チーム・コンセプトを導入したのであった。このように、日本的な生産方式を導入するうえで必要な、職場における労使関係上の前提条件を整えたうえで、労使交渉のシステムについては、団体交渉とともに日本的な労使協議制を導入した。C社の、職務区分、雇用保障、チームシステム、賃金などについてはすでに説明したので、ここでは協約のうち、重要と思われる点を二、三説明しておきたい。まず第一に、労使双方の目的を規定した第2条において、「労働組合は、組合員の雇用と所得の源泉である会社の発展に寄与する要因としての、生産性向上の必要性を認識する」と、労働組合が、生産性向上の必要性を認識すると明確に、述べていることを指摘したい。もちろんこれ自体は、抽象的な文言であるが、絶えざる改善を通して、生産性の向上を追求することを、労使双方で確認することの意味は少なくない。第二に、労使協議制(第9条)についてみてみると、相互信頼に基づく労働環境と労使関係の確立を目指して定期的な労使協議制を、会社レベルと課レベルで開催することを規定しており、筆者の聴取調査では、順調に機能しているとのことであった。第三に、

労働組合が組織化された場合に、日本的な生産システムが順調に機能するか否か、あるいは機能させるべく、経営層が生産活動にそのエネルギーを集中する上で障害になる要因を抱え込まないように、という配慮からであると思われるが、純粋日系企業は揃って、ノン・ユニオンとなっている。他方、合併あるいは親会社が資本提携関係にある場合には、パートナーの米国企業に労働組合が存在する以上、その組織化を拒否しにくい、という事情が働いたものと想像できる。A社に対してかつて、UAWが組織化の攻勢を行なったが、成功せず、現在は、工場近くにあった組合事務所も引き払った、とのことである。B社については、筆者の工場訪問時には、UAWが、積極的に、組織化の活動を行なっていたが、会社側は、ノン・ユニオンの方針を変更しなかった。そしてその後、全従業員投票の結果、労働組合結成反対票が多く、UAW支部組織はできなかった（注11）。E社については、筆者が企業を訪問した段階では、まだUAWによる組織化の動きはなかった。なお、F社には、UAW支部が組織されているが、筆者が工場を訪問した時点は、組合を承認した直後であり、未だ労使間交渉は行なわれていなかった。このように、労働組合が組織されているのは三社であるが、それは、米国ビックスリーとの距離によって決まっている。しかしその場合も、次に述べるように、日系企業は、日本的なものに近い労使関係を形成しようとしている。

日系自動車企業は、日本の会社らしく、「経営理念」あるいは「社是」を持っている。さらにそのもとに、「経営方針」を持ち、現地経営に当っての理念上の前提をおいたうえで、従業員との関係について、労働組合が存在する場合には、労使の「期互信頼」あるいは「協調」をうたっている。そして、企業内の問題を最終的には、企業外部機関による仲裁に求める米国労使間の問題処理方法と異なって、日系企業は、問題を企業内部でそれも職場の問題は現場で処理するように考えている。ここで、労働組合が組織され、しかも労使交渉の後、労使間の「協約」を締結していた、C、D社についてみておこう。

しも十分ではないようである。E社は、賞与の一部を成績査定で決定する制度を導入していた。人事考課を導入した際に、問題となりうる主観的評価に基づく「えこひいき」を回避する為の工夫を行なっていること、更に、労働組合が存在しないことを考えると、運用の障害は少ないと思われるが、実際の機能を知りたい。

賃金水準について言うと、多くの日系企業は賃金の低い中南部を立地選定していたが、労働組合がない場合も、地域の低い水準にあわせるのではなく、UAW平均を考慮していた。労働組合による、賃金水準規制効果が、間接的に作用しているといえよう。そして、逆に、D、F社のように労働組合が組織されているところで、明かにUAW水準よりも低い賃金から操業を開始していることに、興味を惹かれる。

〔4〕 労働組合

米国自動車産業の労使関係は、かつての敵対的な（Adversarial）ものから協調的なものになりつつあるが、それには労働組合ばかりでなく経営側の態度も変わらなければならない。その方向は、権威主義的な経営スタンスから参画型への変化であるが、理念と制度の両面で変わるためには、さらに試行と時間が必要であろう。これに対して日本では、積極的評価と批判的評価が共存しているとはいえ、ある種の参画的経営のもとで協調的労使関係が形成され、それが、自動車企業の強力な国際競争力と企業成長の重要な条件となっている。日本の企業別組合と違って、敵対的な労使関係の基で育った産業別組合に対して、日系企業が如何に対応しているのか、興味深い。

前述のように労働組合の組織化への対応は、進出の形態に応じて見事に分かれていた。すなわち、単独進出（A、B、E社）の場合は、ノン・ユニオンであるが、合併（C、F社）あるいは親会社が米国企業と資本提携関係にある場合（D社）には、UAW支部が組織されていた。米国の伝統的な労使関係のもとで育ったUAWに対して、日本の経営者が、

昇し、18 カ月で最高額の 11.71 ドルに達する。保全職務は、採用時 11.74 ドルを受け取り、18 カ月後 13.81 ドルの最高額を受け取ることになる。付加給付は全員に同額 0.83 ドルが支給される。他社に比較して E 社の賃金は相対的に低いですが、地域の賃金水準（6～8 ドル）に比較すれば、高いとのことだった。しかし、日系自動車企業は、C、D 社を除いて、中南部の相対的に賃金水準の低い田園地帯を選択しているのです、いずれも地域労働市場の水準よりは高くなっている。従ってここで興味深いのは、F 社と D 社は、共に労働組合を持っているが、操業開始の時期にいずれも UAW 平均よりも低い水準から出発していることである。

前述のように日系自動車企業は、日本的な作業組織を実現するために、米国の伝統的な細分化された職務区分を改革し、生産職務については一つにした。しかし賃金制度は米国方式に適応させている。第一に、日本的な総合決定給ではなく職務給である。第二に、生産職務と、保全職務の賃金水準には一定の格差を設定している。ただし、今日では米国自動車企業もボーナス制度を採り入れているので、ボーナスが特殊に日本方式であるとは言い難い。

ところが、賃金は米国式とはいえ、職務区分を単純化したために、伝統的な制度の下では可能であった、職務昇進に伴う昇給の可能性がなくなり、一定の勤務期間（18 カ月）以降は全員同額となる。これは賃金制度を米国式としながら、職務区分を単純化したことに伴って発生した問題である。更に、職務区分の単純化には重要な問題があった。単純化した職務に賃金が規定されているため、職務交替により技能の向上を達成しても、それを、職務昇進・昇給で認定することができないことである。A 社と D 社が職務交替に問題があることを述べていたが（[III-2] を参照のこと）、それはこの問題とつながっている。技能向上を反映する賃金制度となる可能性があるのは、B、E 社の賃金である。B 社は、知識給をモデルとしたと思われる、多能給を基本賃金の第四段階に設定している。これは多能工化を促す可能性を持っているが、その額は必ず

採用時、10.41 ドルで、6 カ月毎に上昇し、18 カ月で最高額に達する。最高額は、12.09 ドルである。保全は生産職務より高い額を受け取るが、一般保全は、採用時、13.05 ドル、6 カ月後 14.30 ドルとなる。型保全は、採用時、13.66 ドルを受け取る。E 社の賞与の決定方式が興味深い。5 月と 11 月に年二回支給されるが、全社的な経営成果によって規定される部分と、個別労働者への成績査定によって規定される二つの部分から構成される。前の部分は、所得 (qualified earnings に相当) の 8 % を、生産性、安全、品質、そして出勤、の四つの項目を基準とし、全員に同額を支給する。次の成績査定部分は、所得の 1 % を割り当てるが、その査定方式は、大変ユニークである。即ち、直属上司と同僚がそれぞれ半分のウェイトを持って個別労働者の成績を査定する。そしてもし両者の評価が食い違った場合、人事部が調整に入る。E 社は、成績査定制度の必要性を次のように説明した。即ち、職務交替を実行しても、作業上の難易度の相違は除去できない。単一の職務区分の下では、労働者が易しい作業を選択する傾向があり、多能工化を進めるうえでも問題がある。それで、単一の職務区分の矛盾を解決するために成績査定制度を導入した。しかしこの場合、日本におけるように基本給の決定要因として成績査定を導入すると、回復困難な賃金水準格差が労働者間に発生するので、年二回の賞与の一部に導入した。以上のようにである。日本では「終身雇用」を前提とした社員制度の下で、ホワイトカラーもブルーカラーも共に成績査定制度が適用されているが、この日本方式をいわゆる時間給労働者に対しても適用している例として大変興味深い。しかも、その決定方法と査定給のウェイトを米国の事情に適合するように工夫を行なっている。UAW 支部が組織されていないことが、この制度の導入を可能にした最大の理由だと言ってよいと思うが、適用に当って委細を尽くした工夫を行なっているので、如何に機能するか大変興味深い。

F 社の賃金は、基本賃金と 0.83 ドルの固定付加給から構成される。一般生産職の採用時基本給は、9.95 ドルであり、その後 6 カ月毎に上

多能給を受給する労働者と受給できない労働者に別れるが、他の賃金項目は採用 18 カ月後は同じになる。生産職務の基本賃金率は、12.50 ドル、保全職務は 14.99 ドルであり、基本賃金と固定ボーナスを合計した額は、UAW の平均水準に等しいとのことである。

C 社は、合計三つの職務区分を持っていた。即ち、生産職務の I 部門と保全職務の II 部門であり、さらに後者は一般保全と型保全の二つに分かれていた。当初の協約では、三つの職務の賃金率は異なっていたが、1988 年から発効する新しい協約では、II 部門の中の賃金格差を廃止している。賃金体系・水準ともに、基本的に UAW の他支部と同じであり、基本賃金と共に、いわゆるボーナスを支給している。生産職務の賃金は、採用後 6 カ月毎に昇給し、18 カ月で最大に達する。採用時は 12.76 ドルで、18 カ月後は、15.01 ドルとなる。保全職務は、採用時 15.05 ドル、90 日後 17.85 ドルとなりそれ以後は変化しない。いわゆるボーナス (special lump sum payment) は、1988 年は、750 ドル、翌年は UAW の他の支部と同様に所得 (qualified earnings) の 3 % となっている (注 10)。

D 社の賃金は、基本賃金とボーナスから構成される。生産職務メンバーには、採用後、6 カ月間は最大額の 85 %、次の 6 カ月間は 95 %を、そして 1 年後に 100 %を支払う。基本賃金額は、当初、ビック・スリーの水準よりも低く、三年間で同じ水準に達するようになる。次にあげる賃金額に、一定の格差調整額を加えて、UAW 並になるようにしている。すなわち、生産職務は、1989 年 3 月までは 12.17 ドル、1990 年 3 月までは、12.89 ドル、1991 年 3 月までは 13.61 ドルであり、保全職務は、同じく、14.18 ドル (1989 年 3 月)、15.01 ドル (1990 年 3 月)、15.85 ドル (1991 年 3 月) と相対的に高くなっている。保全職務は二つのグレードにわかれていたが、それらの間に格差はない。

E 社の賃金は、〔基本給 + 賞与 (performance award)〕から構成される。時間賃金率は、他社と同様、職務によって規定される。生産職務は、

ーナスの二つについて主として説明する。各種手当（チームリーダー、夜勤、残業、等）および COLA は省略する。

A 社の賃金体系は、〔基本賃金＋出勤ボーナス＋利益配分〕となっている。基本賃金率は、生産職務が一つなので、全生産アソシエイトが同額を受け取る。採用時賃金は、11 ドルであり、その後 6 カ月毎に 18 カ月まで上昇し、最大賃率は 13.45 ドルである。出勤ボーナスは、四週間完全に出勤したアソシエイトに対して、約 100 ドルを支払うが、完全な出勤が条件である。利益配分 (bonus sharing) は、同社の国際連結決算を基に工場別に決定され、工場内では個人間の差がない。基本賃金率が、地域賃金水準の低さを反映して、相対的に UAW 平均よりも低いので、それを補うために設けたものである。保全職務は、生産職務とは異なる労働市場から採用しなければならないので、賃金水準はより高く、採用後 24 カ月で最大に達する。保全には三つのランクがあり、このうち、トレニー (M 1) は養成期間中であるので、保全の中では最も水準が低い。

B 社の賃金体系は、〔基本給＋固定ボーナス＋変動ボーナス〕、となっている。保全を除く、三つの職務、即ち、生産、マテリアル・ハンドリング、品質、には同額の基本賃金率が適用される。基本賃金には、四つの段階があり、第一段階は、採用から 6 カ月、第二段階は 6 カ月から 12 カ月、第三段階は 12 カ月から 18 カ月までであり、第四段階は多能給である。第三段階までは、採用後自動的に昇給するが、最後の多能給は自動的に適用されない。全テクニシャンに採用 6 カ月後、多能給の資格が発生するが、職場内の全ての作業をこなすことが受給の条件である。多能給は、米国でも採用されている、知識給 (pay-for-knowledge) をモデルとしたものと考えられる。固定ボーナスは基本賃金の 10 % に等しく、変動ボーナスは、基本賃金の 0 % から 20 % の範囲で変動する。変動ボーナスは 1987 年から出発したばかりであり、品質と収益を基準として決定される。従って、基本賃金については、第四の

回避する、作業負担を均等化する、更に多能工化を促すといった、実質的な諸機能があるが、A、D社の言う問題は、米国労働者に職務の垣根を越える作業交替を行なわせることに成功しても、チーム内における作業を構成メンバー間で平等に担当することを目指すように、いわば自主的な読み換えを行ない、その結果、チームの活動が一人歩きする傾向があることを示している。第二に、チームを越えるチーム間の連携や協力（例えば、一時的な人の移動等）についても、必ずしも容易に実現できているわけではないことを聞いた。第三に、改善活動は労働者の作業の範囲を越える、作業方法や範囲の変更を行なうことを意味するので、米国労働者に定着している「職務」の観念を考えると、期待する機能を実現することは容易ではないと思われるが、今後の調査課題である。

〔3〕 賃金

米国の賃金は、職務給であり、米国自動車企業においても同様に、労働者の賃金は職務に応じた時間給が、基本給である。日系自動車企業は、賃金に関しては、基本的に、米国方式をとりいれており、日本方式は適用していない。日本の賃金体系は、基本給部分は、年功、職務遂行能力、そして個別成績査定、により決定される。職務が、直接、賃金を規定しないことそして現場労働者に対しても個別成績査定を行なうことが、米国と比較した時の日本の特徴である。しかし、これまで検討した職務区分、生産チーム制度、とは異なり、在米日系自動車企業は、賃金制度については基本的に米国に適応している。つまり、六社が揃って、日本方式ではなく、基本的には米国企業と同じ職務給を採っている。賃金水準についてみると、労働組合の有無にかかわらず、UAW並の賃金を支払っており、中南部の農業地域に立地している企業の場合、地域労働市場よりも相当高い賃金を支払っている。そして生産職務と保全職務の間には、米国の慣行にしたがって、明確に賃金格差を設けている。以下具体的に見て行くが、ここでは、基本賃金率（時間給——以下同じ）とボ

場における生産管理と労務管理に責任を持つ。したがって、日本における組長等と同じ役割を期待されているが、後述するように、現場従業員への人事考課は、一社を除いて導入していないので、この点のみ期待役割が異なる。そして、チームリーダーが時間給労働者であるのに対して、彼らは年俸給者に属し、労働組合員にはならない。労働組合員であるか否かの区別にかかわらず、各社は、チームリーダーとその上の監督者にチーム内の問題に積極的に取り組むことを期待している。C社の協約中の「問題解決の手続」(第10条)によれば、従業員がなんらかの問題を持ったときには、彼は先ずチームリーダーとグループリーダーに相談することになっている。職場の問題は可能なかぎりこのレベルで解決するようにしており、従業員の満足する解決が得られない場合に始めて苦情処理手続のルートにのることになる(注9)。D社の場合も同様な条項が協約にある。そして、各社は工場操業開始時点において、米国人労働者を日本に派遣して研修を行なわせているが、その場合、主としてリーダーあるいは監督者クラスを派遣しており、作業管理と共に労務管理、そしてチーム管理の実際を研修させている。

各社の説明によれば、チーム作業、チーム内の職務交替は機能しており、多能工化も徐々に実現しつつあるとのことであった(工場操業を開始したばかりのF社は全てがこれからである)。しかし、同時に、チーム制度が必ずしも期待通りには機能していないこと、を示す次のような説明があった。第一に、最も長い操業経験を持つA社は、「職務交替が現在は労働者の個人的な好みにしたがって行なわれる傾向があるが、経営者の観点からすれば、熟練が体系的に蓄積されて行くことが望ましい。その方向に実行の仕方を工夫する必要がある。」と述べている。またD社は、「チームリーダーの音頭で職務交替を行なっているが、熟練の向上よりも作業の平等化を目指して行ない、時には度が過ぎて、品質に悪い影響を持つことがある。しかし、チームコンセプトを唱えているので我々は口出しできない。」と述べていた。職務交替には、単調な作業を

曜日に始業後、30 分のミーティングを実施している。

職務交替を通して行なわれる、多能工化は、各社とも方針として掲げかつ実行している。職務交替はチーム内でチームリーダーのイニシアチブにより行なわれており、主としてチームリーダーの管理範囲内で行なわれる。チームを越える交替はフォアマンの命令により行なわれるが、あまり多くないとのことであった。調査時点では、職務交替を宣言はしているが、十分には実行していなかった、F 社の説明は、工場操業開始期の日本人経営者の悩みと説得の仕方を示していると思われるので、紹介しておきたい。即ち、現地労働者に職務交替を要請した際の壁は、労働者が「それは私の仕事ではない。」（“It’s not my job.”）と言って、容易に我々の方針を受入れないことである。そこで、次の二点をあげて、多能工化を説得している。第一に、多能工化は、操業度の低下や生産変動の際に雇用を保障することになる。例えば生産計画の変更は工程間の生産の均衡を崩し、特に、最も自動化の進んだ工程ほど余剰人員を生み出す。この場合、多能工は、例えば組立工程から他の工程に仕事を変えることができる。第二に、新しい仕事を身につけることは、労働生活をより豊かにかつ意味のあるものにする（注8）。以上の理由をあげて説得しているとのことであったが、職務の観念が社会的に定着している米国において、職務の垣根を越える仕事の交替という、日本的な労働慣行を導入する際の悩みを示している例として興味深い。

チームリーダーは、チーム内の全ての作業をこなす能力を持つことを期待され、作業割当にも實際上部分的に責任を持っている。同時にチームメンバーの提起する問題に積極的に取り組み解決することを期待されている。チームミーティングの開催に責任を持つと共に、構成員が休んだときにはその作業を行なう。複数のチームを統括するフォアマンについては日系企業はそれぞれ独自の名称を与えており、A 社は、生産コーディネイター、B 社は、現場マネージャー、C、E 社は、グループリーダー、D 社は、ユニットリーダー、と呼んでいる。現場監督者は職

管理と労務管理の責任者であるが、チーム内の職務は、實際上チーム・リーダーが担当している。リーダー、メンバーともに、いわゆる時間給労働者（アワリー）に属し、フォアマンは年俸給者（サラリード）である。チームの構成員数は、企業により、さらには職場により多少違いがあるが、A社は約20名、B社は、18～20名、C、E社は、約5名、D社は、6～8名となっている。

C社の労働組合との協約には、チームシステムの条項（第14条）があり、「労使双方は、会社がチームコンセプト、つまり雇用者が約5～10名からなるチームに組織される、を導入することに同意する。チームの全構成員はチームの行なう作業と共に、QCサークルやカイゼンのような品質・生産性改善活動に参加する責任を持つ。一般的に、そして実際上、チーム構成員はチーム内において職務の交替を行なうことを期待される。」（注7）、と述べている。更に、D社の労働協約にもほぼ同様な規定がある。そして、チームシステムが順調に機能するように各社とも多くの努力を払っているが、A社は、作業時間の最初の10分間をチームミーティングに当てている。このうち、5分間はチームリーダーが、当日の作業上の注意事項、前シフトの作業状況、社長からのメッセージ、会社の営業状況、等について説明し、残りの5分間は、全構成員による作業受け持ち区域と部品および道具の点検に当てている。更に、作業時間の終了前5分間を、作業受け持ち区域の掃除と部品道具の再点検に当てている。従って、勤務時間のうち合計15分間をミーティングや掃除そして部品の点検などに当てていることになる。このうち全てが自分の所属するチームにかかわる活動ではなく、同じ作業を行なっている他のシフトのチームのための活動であったり、企業全体の情報共有のための活動であるが、にもかかわらず、それらもチーム作業として行なわれている。その他の企業も、勤務時間内か時間外かの違いはあるが、同様にミーティングを行なっている。例えば、D社は、体操とミーティングをボランティアに始業前の10分間に行なっている。また、毎週水

う説明を聴いた。

〔2〕 生産チーム

日本の自動車工場では、生産チーム（班）が作業遂行の単位となっている。例えば、組立工程においては、生産チームが一定量の作業を担当する。もちろんチームの中においては、各構成員の作業内容と範囲は明確に定められている。しかしその作業は排他的に特定の作業者に割り当てられているわけではなく、いわば作業チームに割り当てられているかのように、運用されている。すなわち、第一に、労働者一人当りの作業を構成する複数の要素作業はチームのなかにおいて、再配分されるし、改善活動を通して再構成され統合され得る。例えば、モデル・チェンジの後、一度、車体への部品の組付け作業の流れにそって、ステーション毎の作業が確定されチーム構成員に割り当てられた後は、あたかも複数の作業がチームに割り当てられているかのように、チーム内において、作業の再編成と再配分が行なわれる。そして第二に、チーム単位で構成員の熟練の向上、作業の均等化、単調感の回避をめざして職務交替（job rotation）を行ない、それを前提としてチームを越える職務交替も行なう。第三に、チーム単位で、作業遂行の目標を設定し成果を確認すると共に、改善活動を行なう。米国においても近年、チームシステムを取り入れる試みが行なわれており、米国自動車G社は、まずは、スカンジナビアタイプのチームシステムをモデルとして複数の工場に導入した。次いで日本車の強力な競争力による刺激と日本企業との合併の経験をもとに、日本的なチーム制度を導入する試みを行なっている。他の米国企業は日常作業外の自主活動やタスクフォースタイプのチーム制度を導入している（注6）。

これに対して日系自動車企業六社は揃って生産チーム制度を採用している。次に、具体的に、生産チームの構成を見て行こう。チームは1人のチーム・リーダーと複数のメンバーから構成される。そしてフォアマンが複数(3~4)のチームを管理する。フォアマンは、現場における生産

俸、外注作業の内製化、等の可能な雇用維持策を採り、やむをえない場合にのみレイ・オフをすることになっている（注4）。そして実際、C社は製品の販売不振から、操業度を大幅に低下させたときも、レイ・オフを行わずに雇用を維持したのであった（注5）。かくして、日系自動車企業はいずれも日本的な作業組織を実現するために、米国に伝統的な職務区分を単純化し、生産職務については一つにしている。それは後述するように、生産職務については賃金を同額とすることを意味する。そして、保全についても職務を一つないし三つに単純化していた。この点でも米国の制度を改革しているが、日本とは異なり、生産と保全は異なる労働市場から別々に採用せざるをえず、後述するように賃金水準には格差を設けている。

ただし、職務区分の単純化にはジレンマがある。即ち、生産職務は同一賃金となったために、第一に熟練の蓄積を賃金に反映させることができないことである。後述のように、賃金制度は米国に伝統的な職務給であるため、職務交替を通して技能熟練を高度化していても、それを賃金の面で補償することが出来ないのである。第二に、如何に職務交替を進めても、作業上の負担の不平等は残るが、同様に同一の生産職務給ではそれを補えないことである。そして第三に、細分化された職務区分の場合、勤続年数の経過と共に、より高い賃金の職務に昇進することができたが、単一の生産職務ではその昇進の余地がまったくないことである。最も長い操業経験を持つ、A社はその点について、「現行システムにはデメリットもあります。熟練の向上を考慮することが出来ないので、労働者が困難な作業よりも、易しい作業を選択する傾向があることです。」と述べていた。B社でも、同様の問題を指摘していた。A社は、「この問題は、現在までのところ、昇進機会の多さで克服されてきたが、やがてこれは何とかしなくてはいけないでしょうね。十年來の課題です。」と述べていた。また、保全については生産職務とは別のルートから採用しているが、とりわけ予防保全において要求水準を満たしていないとい

となる。指定職務雇用者は非指定職務雇用者に対して、そして両職務内においては最長期間雇用者が先任権を行使する。最も厳しい先任権行使の機会である、レイ・オフの際の順番を見ると、職務群内における非指定職務雇用者から、そしてその中では最短先任権雇用者から職を失う。従って指定職務雇用者でしかも最長先任権者は最も有利な立場に立つ。つまり先任権は、職場においては、職務区分先任権 (classification seniority) として存在するので、職務区分は賃金のみならず先任権にも関係するのである (注 2)。歴史的に見ると、経営者が科学的管理法により、狭く限定した職務を制度化し、UAW 組織化後は、組合側が作業組織の改革よりも団体交渉権の確立と賃金交渉に重点をおいてきたので、細分化された職務は労使双方が依って立つ制度的基盤となった。労働組合ローカルは職務規制と先任権の遵守により、経営側の「えこひいき (Favoritism)」による差別的待遇を規制し雇用を守ろうとして来たのである。それ故、米国労使にとって職務区分はいわば制度的前提となっているのである。

米国においては、労働組合による職務規制の最終的な目的は、それを通して雇用を確保することである。したがって、日系企業は、労働組合の有無にかかわらず、職務区分を単純化しているので、それを前提として職務交替を行なっても、失業することなく雇用が確保されることを従業員に対して保障しなければならなかった。雇用が保障されないかぎり、伝統的な職務区分を変更し、チームシステムとともに職務交替まで承認することは、従業員の立場からすれば、雇用に不安を伴うからである (注 3)。それ故、職務と雇用の関係を日本と同様に切り離す以上、雇用保障を別に承認する必要があるが、日系自動車企業はレイ・オフの権利は留保しながらも、可能なかぎり雇用を維持することを宣言している。例えば、C, D 社は労働組合との協約の中に雇用保障 (job security) の条項を入れている。そして、市場の条件によりレイ・オフが避けられなくなった場合も、ただちにレイ・オフに進まないで、まず経営上層の減

応じて決定され、シフト選択、配置転換、上級職務への昇進、レイ・オフおよび再雇用の順番は先任権に規定される。米国においてコーナー・ストーンあるいはキー・ストーンと呼ばれる先任権は3カ月の試用期間の後発生し、工場における勤続年数を累積する度にその権利を増して行くが、それは、職場においては、職務群 (Occupational Group) の内部で作用する。職務群は異なる熟練、訓練、経験を要する、類似した諸職務から構成される。米国自動車企業の工場では、組立工場でも100近くの職務区分があり、しかも職務数は工場毎に異なっている。ここで、一つの例として米国H社の本社近くにある一組立工場における職務区分の事例を見ておこう。同工場は、車体溶接、塗装、組立の三つの工程から構成される。大量生産による利益を追求する米国らしくプレスは組立工場とは別に設置されている。したがって、プレス工場ばかりでなく、プラスチック工場やエンジン工場も持つことのある日系自動車企業と比較すると、個別作業の範囲がやや狭くなるが、上記三つの基本的な工程では共通するので日系企業と比較するうえでは有効である。また第二表の注でも記したように、職務としては、生産職務のみ掲載されており、日系企業の保全職務に対応する熟練職種区分 (skilled trades classifications) は含まれていない。保全職務は、独立している。第2表に明らかなように、米国H社の組立工場には、合計88の職務があり、それらが類似した職務からなる7の職務群に分類されている。工場の生産部門は車体溶接、塗装、トリム、シャシー、品質管理、の5に分かれており、各職務群はそれらに対応している。つまり、第二職務群 (Occupational Group No.2) には車体溶接関係の諸職務、第三職務群には塗装関係の諸職務が、第四職務群には、トリム関係の諸職務が、第五職務群にはシャシー関係の諸職務が、そして、第六職務群には、品質管理およびマテリアル・ハンドリング関係の諸職務が配列されている。ここで、各職務群内において、相対的に熟練を要する職務は、指定職務 (designated job) となり、他の職務は非指定職務 (undesignated job)

筆者) 技能習熟度合に応じた作業者の移動が出来るので、フレキシブルな生産体制が可能になる」と説明した。また E 社は、職務交替による多能工の育成と作業負担の平等化を実現するためには、職務区分を削減し仕事の縄張りをなくす必要があると、その理由を説明した。

A 社は労働者をアソシエイトと呼んでおり、生産及び保全の二つの職務区分にしているが、保全職務は三つのランク、即ち、M1—トレニー、M2—一般保全、M3—型保全 (ダイメンテナンス)、に分けている。労働者をテクニシャンと名付けている B 社は、生産、マテリアル・ハンドリング、品質、そして保全の四つに職務を分けている。他の五企業と異なり、保全以外に三つの職務が別れていることが特徴であるが、生産職務はやはり単一であり分れていない。そして、後述するように、三職務とも同一賃金であり、保全とは賃金水準が異なる。C 社は、職務を I 部門 (生産) と II 部門 (保全) に分けており、II 部門の中に、一般保全と型保全 (ツール・ダイメンテナンス) の二つの区分を設けている。従って、職務としては三つに別れることになる。

D 社は、労働者をメンバーと呼んでおり、職務を生産と保全の二つに区分している。そして、保全の中を保全 (maintenance) と型保全 (die) の二つに区分している。E 社は、生産、一般保全、型保全の三つに職務を区分している。F 社は、労働者をアソシエイトと名付けており、生産職務と保全職務の二つに分けている。但し、筆者がインタビューを行なった時点では、労働組合との交渉をまだ開始していなかったもので、UAW が保全職務の資格認定に力を持っていることを考えると、交渉の過程で保全職務に区分を設けることになるのではないかと予測されるが、今後の調査結果に詳細は待ちたい。

かくして日系自動車企業は、そろって職務区分を単純化しているが、何よりもそれはフレキシブルな生産方法に適合する作業組織を実現するためであった。しかし、職務区分と先任権は米国労使がそれに依って立っている制度的基盤である。米国自動車企業では、基本賃金は、職務に

る。それは社会的に承認された職務の伝統のない日本において発展した作業組織を導入するための前提条件なのである。ここではそれを米国 H 社の一組立工場の職務区分と比較しておきたい。さらに、日系企業が、いわゆる時間給労働者に対して、会社従業員の一員としての処遇を名称の上でも示すことを目的としているものと想像できる、独特の名称を付けていることを確認する。

第二表に明らかなように、名社の職務区分数は、2(A, D, F 社), 3(C, E 社), 4(B 社) となっている。このうち五社 (A, C, D, E, F 社) は、生産職務を一つに統合したうえで、保全 (メンテナンス) を二ないし三つに分けている。そして、B 社は、他社の生産職務に相当する職務を、生産、マテリアル・ハンドリング、品質の三つに区分し、さらに他社と同様に保全職務を独立させている。従って、生産と保全職務が各社に共通する職務の二大区分であるが、これは両職務を異なる労働市場から採用する必要がある、とりわけ保全は有資格者を相対的に高い賃金で採用するか、時間をかけて内部で育成しなければならないからである。両職務の比率を見ると、企業によりさらに操業状態 (1 シフトか 2 シフトか) により多少違いがあるが、圧倒的に生産職務が多く、おおむね生産 9 に対して保全 1 の割合になっている。前述のように、各企業はプレス、車体溶接、塗装、組立、の四工程を共通に持っており、各工程にはそれぞれ特有の作業方法がある。圧倒的多数を占める生産職務労働者の場合、どの工程に配属されるかによって、更にある工程の中のどの作業に配置されるかによって、作業方法が異なるが、生産職務としては差異なく一つになっている。職務区分をこのように単純化した理由を A 社で尋ねたところ、「数多い職務区分は、フレキシビリティの維持に障害となりますから」という答えを得た。合併 C 社は、労働組合との事前の交渉において、米国 G 社時代の労働者を優先的に採用することといわば引換えに職務区分の単純化による日本的なチームシステムの採用を実現したという経緯があった (注 1)。D 社は「(職務区分の単純化により——

第2表 職務区分（その2）

企 業	職務数	職 務 名 称
米国H	88	<p>Stripe Applicator Automatic Spray Gun Maintenance, Body Bonderite Over Opeator, Line Up Scheduler, Paint Mixer, Paint Solution & Process Equipment Attend, Assembler-Paint Shop Block Sander, Glazer & Pick Up Sander, Maker. (Occupational Group No.4)</p> <p>Trim Repair-Including Glass, Assembly-Check & Adjust, Headliner Tack/Up & Tuck/Up, Glass Setter, Trim Molding Garnish, Soft Top Trim, Trim Panels & Remotes, Defective Assembly Stock Repair, Heater Installation, Pull Top Covers & Caulk in Vinyl, Windshield & Backlight Installation, Chrome Stock to Car, Transfer & Line Up Trim. (Occupational Group No.5)</p> <p>Repair-Motors, Repair-Genral, Dinger, Cushion Builder, Transfer & Line-Up Chassis, Body Decker, Motor Decker, Hoist Operator, Load & Unload Multilevel Cars, Driver Car & Truck, Front Seat Back Assembly, Check & Shim-Caster & Camber, Teletype Operator & Line Up Checker, Tire Mount & Assembly, Assembler-Chassis, Checker-Production, Roadability Machine Operator, Lazy Back Installation. (Occupational Group No.6)</p> <p>Check-Assembly Stock, Stock Status Control & Follow Up, Clerk-Receiving & Stock, Checker-Receiving, Industrial Life Truck Operator, Checker Shipping, Line Feeder, Inspector-Body, Inspector-Paint, Inspector-Trim, Inspctor-Final Line, Inspector-Final Acceptance Inspection, Inspector Receiving, Crib Attendant-Head Tool, Clerk-Typist, Follow Up-Purchase Order, Railroad Car Placer, Tool Chaser, Industrial Tow Tractor Driver. (Occupational Group No.10)</p> <p>Oiler, Spray Booth & Dust Cleaner, Cleaner, Laborer, Cleaner-General, Power Sweeper Operator.</p>

資料：各社インタビュー，米国H社組立工場およびUAW 支部間協約，1987。

注：米国H社の職務は，生産職務（Production Classifications）のみであり，日系企業の保全に相当する，熟練職種区分（Skilled Trades Classifications）を含んでいない。

第2表 職務区分（その1）

企 業	職務数	職 務 名 称
A	2	Production Associate Maintenance Associate (M1-Trainee, M2-General Maintenance, M3-Die Maintenance)
B	4	Production Technician Quality Control Technician Material Handling Technician Maintenance Technician
C	3	Production Team Member General Maintenance Team Member Tool & Die team Member
D	2	Manufacturing Member Maintenance Member (Maintenance Section Occupational Group, Die Section Occupational Group)
E	3	Production Team Member General Maintenance Team Member Tool & Die Team Member
F	2	Production Associate Maintenance Associate (General Maintenance Associate, Die Maintenance Associate)
米国H	88	(Occupational Group No.1) Body Clean Up, Body Transfer, Lye Tank & Kolene Operator, Stock Handler. (Occupational Group No.2) Metal Touch Up & Repair, Metal Finisher, Metal Finisher Lead, Welder-Arc Acetylene & Gas, Welder-Gun Merry Go Round, Welder-Spot & Gun-Off Buck, Welder-Spot & Gun Sub Assembly, Door Deck Hood-Fit & Adjust, Torch Solderer, Body Buck Set Up, Assembler-Body Shop, Grind & Disc Hammer-Not Metal Finisher, Tinner. (Occupational Group No.3) Paint Repair, Paint Sprayer, Body Sealer, Brush Touch Up, Wet Sander-Hand & Machine, Accent

一に短縮したとのことである。D社は、プレス、溶接、塗装、組立、プラスチック成型の五つの工程を持っている。E社は、同じ五つの工程を持ち、さらにエンジンやアクセルなどの生産工場を建設する予定である。F社の工場には同じく五つの工程があるが、同工場は組立工程に大担にロボットを導入している。即ち、組立総作業の約25%に相当する作業をロボット化しており、自動車工場の中で、唯一、手作業が支配的であった工程のイメージを変える工場となっている。反面、如何にその操業を安定させるかが課題である。また、各社とも全従業員が共通に使用する食堂、オープンスタイルオフィス、を採用している。

(注1) C社に技術者として就業した経験を持つJ.F.クラフシックは、大量在庫、広い部品面積、狭く特殊化された作業を遂行する労働者から構成される伝統的な米国の生産方式を“Buffered Production System”と呼び、日本で開発された、小量在庫、狭い部品面積、多能工、そしてチーム制度からなる生産方式を、“Lean Production System”と呼んでいる。John F. Krafcik. “A New Diet for U.S. Manufacturing.” *Technology Review*. January 1989.

(注2) Christian Berggren. “New Production Concepts in Final Assembly-The Swedish Experiences.” in Ben Dankbaar, Ulrich Jurgens, Thomas Malsch (Hg.). *Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie*, Berlin, Ed. Sigma, 1988.

III. 作業組織

[1] 職務区分

職務区分(job classifications)は米国労使が依拠する、いわば労使関係の前提条件のようなものであるが、在米日系自動車企業は、職務区分に根本的な変更を加えている。即ち、組立六社がそろって職務区分を極端に縮小し、特に生産労働者については、単一の職務区分を採用してい

ある。ただし合弁相手の工場を利用した C 社は、利用可能な設備はそのまま使ったので工場全体にわたって設備を更新したわけではない。日系自動車工場に共通する工程は、プレス、溶接、塗装、組立、である(第一表参照)。このうち、主要作業がロボット化、自動化されていないのは組立工程であり、その他の工程では主たる作業はロボットや機械の操作になっている。例えば、プレス工程では、かつては、タンデムに並ぶ各プレス機械の入側、出側に労働者がそれぞれ二名配置されていたが、今日では、タンデムタイプの場合は、薄板の挿入、引出作業が自動化され、一台のプレス機械で複数のプレスを行なうトランスファータイプの場合も自動化されているので、機械の遠隔操作が主たる作業になっている。生産方法を見ると、プレス工程はタンデムタイプの機械またはトランスファーマシンが並ぶ。これに対して、溶接、塗装、組立の三工程はコンベヤーで車体を前工程から次工程に移動させる方法であり、各工程の作業速度の決定にはタクトタイムが適用される。日本の自動車企業は、生産チームによる生産を行なっているが、チームシステムの導入に、移動組立方式の廃止を伴うスウェーデンの自動車工場と異なり、いわゆるフォードシステムの根幹である移動組立方式は変えていない(注 2)。在米自動車工場においても生産方法は基本的に同じである。

A 社は操業の歴史が最も長くかつ順調に生産と設備を拡張して来たので、工場の生産設備も豊富である。即ち、プレス、溶接、塗装、プラスチック成型、の各工程とエンジン工場を持っている。1986 年には第二組立ラインを設置し、前工程も同時に能力拡張を行なった。そして、1989 年末の操業開始を目指して、第二工場を建設中であり、エンジン工場も拡張する。B 社の工場設備構成は、プレス、溶接、塗装、組立の四工程であり、プラスチック成型とエンジン工場を建設する予定である。C 社は、プレス、溶接、塗装、組立の四工程を持ち、このうちプレス工程は新たに建設し、車体溶接工程には新たにロボットをいれた。しかし、塗装は旧設備を利用しており、組立工程は在来の長いラインを約三分の

入った。生産車種の割合は、日本企業向け四、米国企業向け六となる予定である。前述のように同社自体は合併企業ではないが、親会社の一定の株式を米国 H 社が所有しているので、H 社向けの生産を在米工場で行なっているのである。E 社は 1988 年 5 月に生産を開始し、調査時点では 1 シフトであった。単独経営なので、生産車種は勿論自社向けである。F 社は、1988 年 9 月に生産を開始したばかりなので、1 シフト体制であり、調査時点では安定的な操業に向けて努力中であった。したがって、三社の場合、当然のことながら、これまで従業員の新規採用と訓練が課題となる時期であり、雇用量は拡大して来た。

なお、いわゆる、「ジャスト・イン・タイム(JIT)」方式の導入は各社とも試みており、契約関係を持った現地部品企業に対して、継続的に高品質部品を納入するように要請するとともに、可能なかぎり納入期間を短縮するように働きかけている。しかし、日系部品企業はともかく、米国部品企業の場合、伝統的な部品納入期間は「日」単位であるため、時間単位の納入を要求する日本企業に対しては、十分に要求に応じきれない。そのため、日系企業は一定の部品在庫を工場内に持たざるをえないのが実情である。日本と同じ生産管理を工場内においては実行しているが、外部の部品企業との関係で、不徹底にならざるをえないとのことである(注 1)。

最後に、工場の設備構成について説明しておきたい。ここでは、特に三点を指摘しておく。第一は、新たに建設した米国工場において、最新鋭の設備機械を設置していることであり、第二は、各工場は、プレス、車体溶接、塗装、組立の四つの工程を共通して持っており、そのうえに、プラスチック成形、エンジン工場などを企業によって建設ないし建設中であること、そして第三に、工場の規模は、20 万台から 30 万台の年生産能力を持ち、2,800 人から 3,300 人の従業員を雇用する本格的な一貫自動車工場であること、以上の三点である。

第一の新鋭設備を設置していたことは、在米日系自動車企業の強みで

1982年に四輪車の生産を開始し、1986年には、組立ラインを2ラインとした。そして1987年には「北米における五項目戦略」を発表した。このうち工場操業にかかわる項目のみを見ておくと、第二組立工場を現在の工場の近くに建設し、1989年には操業を開始する。フル操業時における生産能力は510,000台に達し、そのうち70,000台を日本に輸出する予定である。同時に既に生産を行なっているエンジン工場の生産能力も拡大し、生産数は500,000機となる。B社はまず、1983年にトラックの生産を開始し、1985年から乗用車の生産に入った。そして1987年には過去最高の生産量を実現した。さらに、エンジン及びプラスチック製品工場を建設する予定である。C社は米国側企業のいったん閉鎖した工場を利用し、1984年に操業を開始した。生産車種は小型車であり、製品設計は日本側企業が担当した。しかし、主たる生産車種は米国側パートナーの旧ブランド車種であったことなどから、販売量が年々減少し、1988年には最低の生産量を記録した。この際、米国自動車企業ならば、レイ・オフを行なうほどの操業度低下を経験したが、同社はレイ・オフをせず雇用を維持した。そして、同年、フルモデル・チェンジを行ない、車種名もそれぞれ変更して、1989年には米国側パートナー向け車種六対、日本側向け車種四の割合で、200,000台を目標に生産を行なっている。このように、一定の操業経験のある三社のうち、A社はこれまで順調に生産を拡大しさらに新たな工場の建設を行なっており、B社はトラック生産の停滞があったが、1987年には生産量の回復が見られるし、エンジン工場などの新設を行なっている。C社は、合併の相手方の乗用車の販売不振から一時的に大幅な減産を経験したが、レイ・オフは行なわず乗り切り、フルモデル・チェンジを行なうと共にトラックの新たな生産計画も持っている。したがって、三社の場合、雇用についてはこれまで拡大ないし維持を続けており、さらに雇用拡大が必要となる工場新設ないし新製品生産開始の計画を持っている。

D社は1987年9月に生産を開始し、1988年6月には2シフト体制に

〔2〕 工場の概要

ここでは、自動車組立工場の概要を、(1)工場立地、(2)工場操業の歴史、(3)工場の設備構成、の三つの側面について説明しておこう。日本的経営の適用にあたって、工場立地は企業にとって重要な選択条件である。労働力、部品調達、州政府の受け入れ条件、市場などが立地選択の際、考慮される。単独経営の A, B, E 社の場合、慎重な調査の結果、中南部の農業あるいは田園地帯を選択している。すなわち、A 社はオハイオ州コロンバス近郊に、B 社はテネシー州ナッシュビル近郊に、そして E 社はケンタッキー州レキシントン近郊に立地している。また合併経営であるが、F 社は同じく慎重な検討の結果、イリノイ州ブルーミントンを選択した。広い意味では農業地域に属するが、大学が近くにある静かな町である。これに対して、C 社はカルフォルニア州サンフランシスコ近郊のフリーモントにある、米国 G 社の旧工場を使用したので、立地選択の余地はなかった。D 社はミシガン州デトロイト近郊のフラットロックにある米国 H 社の工場跡地を利用した。親会社の一定の株式を所有する H 社の意向を受入れた立地選定であろう。かくして、C 社を除いていずれも中南部かデトロイト近郊に立地しており、市場や部品調達要因に好都合な地域を選択している。そして C, D 社を除いていずれも農業地帯を選択しているが、これは上述の諸条件の中でもとりわけ、労働者の労働倫理および労働組合の組織化を考慮したものと想定される。

次に、工場操業の歴史についてみておこう。日系自動車組立企業は、比較的最近対米進出を果たしたので、工場操業の歴史も新しいが、六つの工場は次の二つのグループに分けてみる事が出来る。すなわち、5年から10年の操業経験のある、A, B, C の三社と、調査時点では、工場操業1年前後の、D, E, F の三社である。

このなかで、最も歴史が古いのは、A 社であり、1979年に二輪車の生産から工場操業を開始して以来、極めて順調に生産を拡大してきた。

した。そして製品の約六割を H 社に納入する。こうして、H 社とは製品の設計、立地選定など、様々な側面において協力関係にあるが、副社長枠の 2 名は H 社以外から採用している。したがって、H 社との協力関係は、親会社の所有関係を通じたものであり、在米子会社は経営者を H 社から受け入れているわけではなく、主たる経営陣は日本人で固めている。日本人は 240 名派遣されているが、110 名が常駐者であり、130 名はトレーナーで、操業安定後、帰国の予定である。110 名の常駐者のうち、30 名が管理部門に所属し、80 名は現場指導にあたる。このように現場指導に当る日本人が多いことが D 社の特徴である。

E 社は日本の親会社が 100 % 出資しており、社長及び 2 名の副社長を日本人で占め、副社長 1 名は米国人である。同社の親会社はまず、米国 G 社との合併による C 社を設立し、その経験の上に E 社を発足させた。米国人副社長は、人事、総務、及び法務部を統括する。日本人は約 60 名派遣されており、その他さらに工場の立ち上がり支援のためにトレーナーとして 3 か月交代の出張者が派遣されており、ピーク時には 200 名に達した。F 社は米国 I 社との合併経営であり、在日親会社の一定の株式をも I 社が所有している。日本の親会社から 50 名、米国 I 社から 12 名をそれぞれ派遣しており、8 名の役員の半数を両社で分けている（6 名の代表権取締役も同様）。両社の役割分担を見ると、製品設計、工場建設、製造など生産に関する部門を日本側が担当し、I 社は販売、会計に責任を持つ。I 社からの派遣社員は取締役と次長に据えられており、日常業務上のラインに入っている次長が日本的経営の実務に触れることになる。

なおここでもうひとつ、労働組合への対応を述べておきたい。在米自動車企業の労働組合への対応は、米国ビッグスリーへの距離によって、見事に対応が別れている。すなわち、単独経営の A, B, E 社はノンユニオンであるが、合併経営の C, F 社及び単独経営ではあるが親会社が米国 H 社と資本提携関係にある D 社には UAW 支部が組織されている。

在米日系自動車企業の作業組織について

D	E	F	ア
ミシガン	ケンタッキー	イリノイ	インディアナ
1987. 9	1988. 5	1988. 9	1989. 9
単独・新設	単独・新設	合併・新設	合併・新設
3,304	1,547	3,200	
240,000	200,000	240,000	240,000
乗用車	乗用車	乗用車	乗用車, トラック
プレス, 車体溶接, 塗装, 組立, プラ スチック成形	プレス, 車体溶接, 塗装, 組立, プラ スチック成形	プレス, 車体溶接, 塗装, 組立, プラ スチック成形	プレス, 車体溶接, 塗装, 組立
550	1,100	650	550
製品の約 6 割を米 国 H 社に納入の予 定。	パワートレイン工 場建設中。	米国 I 社との合併, 製品の 5 割を米国 I 社に納入の予定。	日本企業二社の合 併。従業員は90年 1,700 名, 第二期 3,200 名の予定。

を双方で分けている。G 社からの派遣社員は主としてコーディネイター、一部は課長の地位についている。日本人は社長、経理、購買等の部長を除き、コーディネイターとして配置され米国人の補佐役に徹し、ラインの責任者には米国人（C 社プロパー）を据えている。

D 社は社長以下 9 名の取締役のうち 7 名を日本人で占めており、米国人の枠を副社長の 2 名としている。D 社自体は親会社の完全所有会社であるが、米国 H 社が親会社株式の 24 % を所有し、在米工場で生産される製品設計は日本に派遣された H 社の社員と D 社の社員が共同で担当

第1表 在米日系自動車企業の概要

企 業	A	B	C
工場立地・州	オハイオ	テネシー	カリフォルニア
操業開始年月	1979. 9	1983. 6	1984. 12
進出の形態	単独・新設	単独・新設	合併・旧工場
雇 用 者 (人)	6,500	3,100	2,800
生 産 能 力	360,000	265,000	200,000
主 要 生 産 品 目	乗用車, 二輪車, エンジン	乗用車, トラック	乗用車
工場の設備構成	プレス, 車体溶接, 塗装, 組立, プラ スチック成形, エ ンジン	プレス, 車体溶接, 塗装, 組立	プレス, 車体溶接, 塗装, 組立
投資(US 百万\$)	1,846	775	500
備 考	乗用車は1982年11 月生産開始。1989 年から第二工場稼 働。	1983年はトラック, 乗用車は1985年 3 月生産開始。プラ スチック, エンジ ン工場を建設中。	米国G社との合併。 製品の約 6 割を米 国G社に納入予定。 1991年からトラッ ク生産開始。

資料：インタビューおよび企業作成パンフレット等。

注 (1) 各社とも調査時点(〔I〕)の(注1)参照)の数字。

(2) ア社は1989年9月から操業開始のため今回の調査対象には入っていない。

転出した後も、社長は同じく前社長とともに入社した米国 H 社出身者である。ただし 6 名から構成される取締役会の構成メンバーに入っている米国人は社長 1 名である。C 社は、12 年間の期限を定めた、米国 G 社との合併経営であり、役割分担は、日本側は製品設計及び製造など、生産に関連する業務を、米国 G 社側は同社向け自動車の販売をそれぞれ担当することになっている。日本側は 35 名、米国 G 社は 16 名を派遣しており、合併経営による日本的経営の学習を目的とする G 社は、二、三年毎に派遣社員を交代させている。取締役会の構成員 8 名の半数

II. 在米日系自動車企業の概要

〔1〕 進出の形態と経営管理層

ここでは調査対象企業の所有形態と経営管理層の特徴を見ておこう。日系自動車企業は、日本的経営の適用を可能にするべく経営管理層の構成を配慮しているが、やはり、本社からの派遣日本人経営者が決定的に重要な役割を果たしている。経営管理層の構成と日本人経営者の役割はおおむね所有形態に応じている。しかし、親会社の進出政策に規定されて、所有形態と経営陣の構成及び日本人の役割に異なる組み合わせが見られるところに、興味を惹かれる。経営管理層における日本人の配属は、部長・課長といった管理組織の責任者になる場合と、コーディネイターとして米国人責任者の補佐をする場合があり、工場の作業現場に配属される場合は、作業指導を行なっている。六社の進出形態を見ると、三社(A, B, E 社)が単独進出、二社(C, F 社)が米国自動車企業との合弁、そして一社(D 社)が在日親会社の単独出資であるが、親会社の一定の株式を所有する米国自動車企業 H 社と協力関係を持っている（第 1 表参照）。

A 社は単独経営であり、経営上層を日本人で固め、かつ日系自動車企業の中で最も多くの日本人を送り込んでいる。三代目となる社長は勿論のこと、社長を含む 6 人の取締役構成員のうち 5 人は日本人、1 人が米国人となっている。日本人は 200 人派遣されており、在米企業の中で最大の派遣社員となっている。これに対して B 社は単独出資でありながら、日本人派遣社員は 14 名と在米日系自動車組立企業の中で最も少なく、経営上層（社長および多数の副社長）を米国人で占めている。親会社の対米進出にあたっての方針、つまり、現地企業は、事情に詳しい米国人経営者に任せるという大胆な現地化方針により、米国 H 社出身で、日本的経営に強い興味を持つ米国人経営者を社長に据え、同社長が

米国 H 社北米本社: 1988 年 10 月 28 日

UAW インターナショナル: 1988 年 10 月 24 日, 1989 年 2 月
3 日

UAW ローカル(H 社工場): 1989 年 2 月 3 日。

以上であるが、日米企業および労働組合の、好意ある対応の結果、有意義な調査を行なうことが出来た。当日の貴重な時間を犠牲にした長時間にわたる聴取および工場見学を受入れていただいた企業および労働組合の方々に御礼を申し上げたい。日系企業の訪問については、安保哲夫東大教授に日本本社への現地工場調査受入依頼・連絡を、米国企業および労働組合の訪問については、D.クジャワ、マイアミ大学教授に同様に調査受入れ依頼・連絡をお願いした。御面倒な日程調整を含めて御援助いただいたことを記して、両教授に謝意を申し述べる次第である。日系企業への訪問調査は C 社を除いて、鈴木直次専修大学教授と共に行なった。また、筆者は、海外留学を終え帰国後、本稿をほぼ書き上げた後、日本多国籍企業研究グループのメンバーと共に、1989 年 8 月、9 月と、北米における日系企業の実態調査にあたった。その際再度、本稿が対象としている日系諸企業と UAW 本部・支部そして米国企業二社を訪問することが出来た。前回の調査から 5～10 カ月を経過しているのに、賃金水準、日本人社員数、工場の拡張計画などについて多少変更があり、多くの新たな事実発見があったが、前回調査の結果を発表することにも意味があると思うし、本稿の基本的な内容に変更する必要がないので、このまま発表する。新たな調査結果については、グループメンバーと共に、会社記録の作成と、分析作業に入ったところである。いずれ、グループの共同研究として成果を発表することになる。

- (注 2) 1986 年の調査では、自動車産業については、組立企業三社、部品企業二社、そして米国組立企業一社を訪問している。ただし筆者は、その際現地企業調査には参加していなかった。なお、筆者は、留学中、鉄鋼産業についても調査を行ない、日系企業二社、米国企業二社、USW 本部および業界団体を訪問する機会を得た。自動車、家電、半導体の諸産業と比較して、いくつかの興味ある論点があるが別の機会に譲りたい。

て、「職務区分」、「生産チーム」、「賃金」、について特に取り上げ、整理することにした。そして同時に、「労働組合」について検討した。ここでは、企業別労働組合との労使関係の経験を持つ日系自動車企業が米国の産業別組合に如何に対処しているのかを検討した。その際とりわけ、米国自動車労使関係においては、「生産標準」が微妙な問題となるので、日米企業間の相違を示すものとして取り上げた。

最後に、本稿の概要を説明しておきたい。[II]「日系自動車企業の概要」では、作業組織のいわば前提条件を明らかにするために、「進出の形態と経営管理層」、「工場の概要」、を名企業について説明する。[III]「作業組織」では、「職務区分」、「生産チーム」、「賃金」、「労働組合」、の諸項目について説明し、「労働組合」との関連で補足的に「生産標準」についても見ることにする。そして、[IV]「結び」では、まず、管理主体の中で派遣日本人管理者が重要な役割を果たしていることを確認した後、日系自動車企業六社の日本的なものの適用と現地経営環境への適応状況が、次のようになっていること、すなわち、「職務区分」、「生産チーム」、「生産標準」の直接自動車製造に関わる項目では適用的、賃金では適応的、労働組合への対応は米国ビッグスリーとの距離で分かれるという、組み合わせの意味とその機能について整理しておきたい。

(注 1) 調査対象企業について、本稿では、実名ではなくキーを用いる。

日系自動車企業の調査年月日は、次の通りである。

A 社: 1988 年 10 月 31 日

B 社: 1988 年 10 月 18 日

C 社: 1989 年 3 月 14 日

D 社: 1988 年 10 月 27 日

E 社: 1988 年 10 月 20 日

F 社: 1988 年 12 月 9 日。

米国企業および労働組合は、

米国 G 社本社: 1988 年 10 月 25 日

に置いて、両者を比較の基準としながら、在米日系企業の分析を行なうという方法をとっているので、米国自動車企業についても調査を行なうべく、米国自動車企業二社と労働組合をも訪問した。かりに、日系企業が現地経営環境に「適応」しきった場合のイメージを、可能なかぎり、明確にしておきたいと考えたからである。調査は、1988年10月、11月、12月と1989年2月、3月にわたって実施した。訪問した企業は、調査時点において既に操業を開始していた、日系自動車組立六社と、米国自動車企業二社、そして労働組合本部および一支部である。

次に調査項目について説明したい。今回は、労務管理と生産管理に関わる諸項目、特に前者を主たる聴取調査の対象とした。その理由は第一に、1986年の調査によれば、日本的経営の適用度が、自動車産業においてより高くなっていたので、その内容を労務管理と生産管理についてより詳細に調査してみたいと考えたこと、第二に、新たに操業を開始した企業が同様にその二点について適用度が高いのかどうかを確認したかったことである。そして第三に、日本の自動車企業は、「トヨタ生産方式」に代表される、高効率・高品質の自動車生産方式を開発したが、それを現地工場においても実現するためには、日本的な作業組織(work organization)を導入する必要があると考えられることである。それは、組立作業を主たる作業方法とする自動車企業において、入念に編み上げられ、改善されて来たものである。調査にあたって、あらかじめ、対象企業に上記二項目を中心とした調査項目を知らせたうえで、訪問した。聴取項目は、その二項目のみならず、対米進出の経過、経営組織、本社との役割分担、地域との関係等、広範囲にわたったが、とりわけ作業組織に関わる諸項目に焦点をあてて聴取を行なった。具体的には、採用、職務区分、職務交替、賃金、昇進、配置転換、シフト選択、等について、である。本稿では、このうち、日系自動車企業が、現地工場において製造に関わる独自の強みを発揮するために必要な「適用」項目で、しかもその「適用」が米国の伝統的な作業組織と対立すると思われる項目とし

在米日系自動車企業の作業組織について

公 文 溥

I. 課題

本稿の課題は、在米日系自動車組立企業の「作業組織」を現地調査にもとづいて明らかにすることにある。ここでは、調査の課題と対象、そして本稿の概要について、説明しておきたい。筆者もメンバーとなっている、日本多国籍企業研究グループは、1986年に実施した在米日系企業の実態調査をもとにして、安保哲夫編著『日本企業のアメリカ現地生産—自動車、電機：日本的経営の「適用」と「適応」—』（東洋経済新報社、昭和63年）を發表している。そして、筆者は海外留学の際に、調査を行なう機会を得たので、その結果を今回整理した（注1）。

調査に当たっての問題関心は、同研究グループのものと基本に同じであり、筆者もグループの論議に多くを負っている。我々の調査関心は、在米日系企業は、日本的経営のうち、何を、如何に、「適用」しているか、「適用」にあたって、現地の制度・慣行を如何に改革ないし変更しているか、そして、現地の経営環境の何に、如何に「適応」しているか、について、明らかにすることであった。そして、調査結果によれば、自動車産業は、家庭電機と半導体産業に比較して、日本的経営の適用度が、より高くなっていた。

1986年の調査では、対象とした自動車組立企業は、当然のことながら当時工場の操業を行なっていた、三社のみであった。そこで今回は、調査時点において現地生産を開始していた自動車組立企業六社を対象とした（注2）。さらに、我々の調査方法が、日本企業と米国企業を両極